

II.2.7. Formulación de indicadores objetivamente verificables

La formulación de indicadores objetivamente verificables es una de las tareas más difíciles de la elaboración del Marco Lógico. Por ello hay que entender muy bien, que son indicadores y como se formulan.

Los **INDICADORES** tienen dos funciones fundamentales:

1. Especifican en términos precisos, el contenido de los objetivos, resultados (*y en el marco lógico de algunas organizaciones también de los supuestos*).

Indicadores nos dicen cuando hemos logrado verdaderamente (*¡objetivamente!*) los resultados y el objetivo específico del proyecto. Nos protegen del autoengaño y nos facilitan rendir cuenta sobre el proyecto.

2. Fijan o establecen metas para medir el cumplimiento del proyecto.

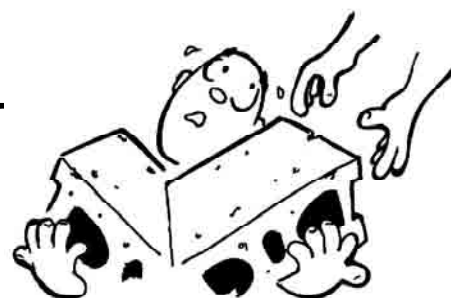
Los objetivos – para comunicar de mejor forma el proyecto – no se sobrecarga con cifras y explicaciones sino se formula breve y conciso. Son los indicadores donde podemos detallarlo.

Los **INDICADORES** constituyen la bases para el monitoreo y la evaluación del proyecto. Para permitir un seguimiento eficaz, los indicadores deben a menudo detallarse más o hacerse más operativos durante la fase de “*ejecución*”. Los indicadores correspondientes al objetivo general son, frecuentemente, más cualitativos mientras que los correspondientes a los resultados y al objetivo específico tendrán más elementos cuantitativos.

Un indicador – para ser completo- requiere información sobre los siguientes aspectos:

- | | |
|---------------------------|--|
| • la cantidad:..... | ¿cuánto? |
| • la calidad:..... | ¿cuál? ¿qué? |
| • el grupo destinatario: | ¿quién |
| • el tiempo o el período: | ¿a partir de cuándo y por cuánto tiempo? |
| • la localización: | ¿dónde? |
| • (la forma de medir): | ¿cómo? |

Como consecuencia, indicadores deben ser **específicos; medibles; realistas; relevantes y objetivamente verificables** (*dos personas deberían llegar independientemente al mismo resultado*). A la vez debe ser factible de levantar con tiempo y costo adecuado la información necesaria.



No debemos olvidar de que la tarea del proyecto es levantar la información, así que *¡no nos compliquemos la vida!* Seamos pragmáticos en la formulación de los indicadores para evitar problemas en el futuro M+E del proyecto. Eso incluye prever que el levantamiento de los valores de los indicadores cuesta tiempo y dinero. Una gestión eficiente del proyecto no gasta más del 5 al 7% del total del presupuesto (y del tiempo) en el M+E. Debemos ser eficientes y eficaces, también en la formulación de los indicadores.

¿Cómo proceder para formular los Indicadores Objetivamente Verificables?

Debemos precisar para cada resultado, el objetivo específico y el objetivo general una serie de indicadores que nos permiten medir cuando los hemos cumplido o logrado (algunas organiza-

ciones de desarrollo no exigen indicadores para el objetivo general, dado que el proyecto hace solamente una contribución, sin embargo, es interesante para poder facilitar el monitoreo de impacto del proyecto). Es además importante que verifiquemos si el indicador o los indicadores describen adecuadamente el objetivo específico y los resultados. Si no es así, debemos reformular indicadores o añadir otros.

Concretamente en lo que se refiere al objetivo específico (verdadero “*centro de gravedad*” de la intervención) debemos comprobar que el **I.O.V.** haga operativa la noción de beneficios duraderos para el grupo destinatario.

Para formular un indicador, se propone seguir los siguientes pasos:

Paso	Ejemplo								
1) Escoger el resultado/ objetivo a analizar	Productores familiares y cooperativas de los sectores agropecuario y forestal en las áreas afectadas por la desertificación y la sequía de las cinco provincias orientales manejan de forma sostenible sus agroecosistemas productivos (sobre todo los recursos agua y suelo) mejoran sus rendimientos económicos y productivos y cuentan con mayores ingresos familiares.								
2) Subrayar todo lo que tienen que especificar o explicar los indicadores	<u>Productores familiares y cooperativas</u> de los sectores agropecuario y forestal en las <u>áreas afectadas por la desertificación y la sequía</u> de las cinco provincias orientales <u>manejan de forma sostenible sus agroecosistemas productivos</u> (sobre todo los recursos agua y suelo) <u>mejoran sus rendimientos económicos y productivos</u> y cuentan con <u>mayores ingresos familiares</u> .								
3) Explicar y/o especificar cada elemento subrayado	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Productores familiares y cooperativas</u>: 18 y 7 por Provincia (total 90 y 35) • <u>áreas afectadas por la desertificación y la sequía</u>: zona norte de Holguín y Las Tunas, Costa Sur de Bayamo, Santiago de Cuba y Guantánamo, • <u>manejan de forma sostenible sus agroecosistemas productivos</u>: <ul style="list-style-type: none"> - manifiestan el 65% de una muestra aleatoria de los beneficiarios del proyecto una mejora en las condiciones ambientales y productivas al nivel de finca/ cooperativa debido a las tecnologías introducidas con el apoyo del proyecto - a ser evaluado por expertos del MINAGRI Y CITMA (dado que el proyecto capacita y provee tecnologías adecuadas de manejo de agua y suelo etc.) - incremento de la cobertura vegetal y arborización de los agroecosistemas productivos y de las zonas ambientalmente vulnerables al nivel de finca/cooperativa • <u>mejoran sus rendimientos productivos</u>: aumento la producción total (toneladas/producto), la productividad (producción/ ha) y la rentabilidad (ingresos anuales/ costos totales) de las entidades productivas participando en el proyecto en un 20 %. • <u>mejoran sus rendimientos económicos</u>: aumento los ingresos familiares de los beneficiarios directos al menos por un promedio de 20% 								
4) Formular indicador(es) y completar en los cinco aspectos fundamentales	Indicador 1:								
5) Decidir sobre la formulación de uno o varios indicadores	<table> <tr> <td>Cuando</td><td>Al fin del proyecto (mes 42):</td></tr> <tr> <td>Quién, cuantos cómo</td><td>Manifiestan de una muestra aleatoria el 65% de los beneficiarios (90 productores familiares y 35 Cooperativas)</td></tr> <tr> <td>Donde</td><td>en la zona norte de Holguín y Las Tunas, Costa Sur de Bayamo, Santiago de Cuba y Guantánamo</td></tr> <tr> <td>Cuánto(metas)Cuál (qué)</td><td> <ul style="list-style-type: none"> - una mejora en las condiciones ambientales y productivas al nivel de finca/ cooperativa debido a las tecnologías introducidas con el apoyo del proyecto - un aumento la producción total (toneladas/producto), la productividad (producción/ ha) y la rentabilidad (ingresos anuales/ costos totales) de las entidades productivas participando en el proyecto en un 20 %. - aumento los ingresos familiares de los beneficiarios directos al menos por un promedio de 20% </td></tr> </table>	Cuando	Al fin del proyecto (mes 42):	Quién, cuantos cómo	Manifiestan de una muestra aleatoria el 65% de los beneficiarios (90 productores familiares y 35 Cooperativas)	Donde	en la zona norte de Holguín y Las Tunas, Costa Sur de Bayamo, Santiago de Cuba y Guantánamo	Cuánto(metas)Cuál (qué)	<ul style="list-style-type: none"> - una mejora en las condiciones ambientales y productivas al nivel de finca/ cooperativa debido a las tecnologías introducidas con el apoyo del proyecto - un aumento la producción total (toneladas/producto), la productividad (producción/ ha) y la rentabilidad (ingresos anuales/ costos totales) de las entidades productivas participando en el proyecto en un 20 %. - aumento los ingresos familiares de los beneficiarios directos al menos por un promedio de 20%
Cuando	Al fin del proyecto (mes 42):								
Quién, cuantos cómo	Manifiestan de una muestra aleatoria el 65% de los beneficiarios (90 productores familiares y 35 Cooperativas)								
Donde	en la zona norte de Holguín y Las Tunas, Costa Sur de Bayamo, Santiago de Cuba y Guantánamo								
Cuánto(metas)Cuál (qué)	<ul style="list-style-type: none"> - una mejora en las condiciones ambientales y productivas al nivel de finca/ cooperativa debido a las tecnologías introducidas con el apoyo del proyecto - un aumento la producción total (toneladas/producto), la productividad (producción/ ha) y la rentabilidad (ingresos anuales/ costos totales) de las entidades productivas participando en el proyecto en un 20 %. - aumento los ingresos familiares de los beneficiarios directos al menos por un promedio de 20% 								
6) Chequear la consistencia de los indicadores formulados	Indicador 2:								
	<table> <tr> <td>Cuando</td><td>Al fin del proyecto (mes 42):</td></tr> <tr> <td>Quien, cómo qué</td><td> <ul style="list-style-type: none"> - confirman expertos del MINAGRI y del CITMA la sostenibilidad ambiental, económica y productiva de los sistemas productivos y la mejora de las condiciones ambientales - ha incremento la cobertura vegetal y arborización de los agroecosistemas productivos y de las zonas ambientalmente vulnerables (identificados en un diagnóstico al nivel de finca/cooperativa) en un 20% </td></tr> <tr> <td>Cuánto Dónde</td><td></td></tr> </table>	Cuando	Al fin del proyecto (mes 42):	Quien, cómo qué	<ul style="list-style-type: none"> - confirman expertos del MINAGRI y del CITMA la sostenibilidad ambiental, económica y productiva de los sistemas productivos y la mejora de las condiciones ambientales - ha incremento la cobertura vegetal y arborización de los agroecosistemas productivos y de las zonas ambientalmente vulnerables (identificados en un diagnóstico al nivel de finca/cooperativa) en un 20% 	Cuánto Dónde			
Cuando	Al fin del proyecto (mes 42):								
Quien, cómo qué	<ul style="list-style-type: none"> - confirman expertos del MINAGRI y del CITMA la sostenibilidad ambiental, económica y productiva de los sistemas productivos y la mejora de las condiciones ambientales - ha incremento la cobertura vegetal y arborización de los agroecosistemas productivos y de las zonas ambientalmente vulnerables (identificados en un diagnóstico al nivel de finca/cooperativa) en un 20% 								
Cuánto Dónde									

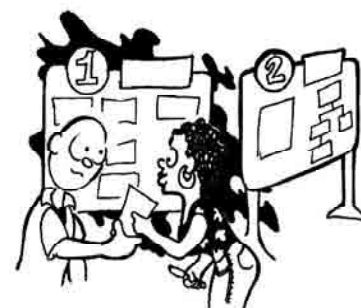


En el ejemplo nos damos cuenta que hay que tomar decisiones al formular el indicador (es por ello que a veces es difícil formular indicadores,) entre otras:

- 1) ¿Cuántos beneficiarios va a tener el proyecto? ¿Quiénes son? ¿Quiénes no? ¿Es realista?
- 2) ¿En cuántos de ellos se espera lograr el beneficio esperado?
- 3) ¿En que deberían consistir los beneficios concretamente? ¿Es realista?
- 4) ¿Dónde va a trabajar el proyecto y dónde no?
- 5) ¿Cómo se puede medir el indicador (métodos, cualitativos y/o cuantitativos, p.ej. encuestas y/o estadísticas, comparación antes - después vs. evaluación ex-post)
- 6) ¿Quién debería participar en el monitoreo de los indicadores? (Entonces debería involucrarlo desde el inicio?)
- 7) ¿Cuán difícil y costoso es medir el indicador?

En una reflexión sobre los objetivos de desarrollo en general, nos damos cuenta además que:

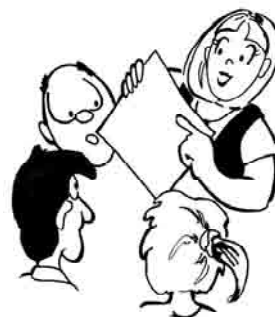
- beneficios tangibles (ingresos, producción etc.) son más fáciles de medir que los beneficios intangibles a los que todos aspiramos (empoderamiento, equidad de género, calidad de vida), porque son más cualitativos y a la vez subjetivos y por ello
- es importante incluir tanto aspectos cuantitativos como cualitativos en la formulación de los indicadores
- y por fin saber a quién preguntar: un experto, una estadística, el beneficiario. En ello no hay receta absoluta, pero queremos recalcar, que si queremos mejorar la calidad de vida en los beneficiarios, ¿deberíamos buscar una estadística para mostrarlo, hacer un análisis socioeconómico por un experto externo o simplemente preguntar a la gente que cambios han ocurrido en su vida por el proyecto? ¿LA REALIDAD DE QUIEN IMPORTA?



ERRORES TÍPICOS EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES			
Ejemplo (facilitado por la ACPA):			
Objetivo Global (O.G.): Contribución al desarrollo de capacidades técnicas, de producción y gestión en cooperativas ganaderas de la provincia			
Objetivo específico (O.E.): Establecido un sistema de capacitación e información para las UBPC ganaderas			
Aspecto	Ejemplo	Observación	Solución
No se entiende la relación entre el objetivo y el indicador	(Indicador del O.E.) Incremento de solicitud de materiales y su relación con el incremento del número de adiestrados.	No se entiende por qué el éxito del proyecto se logra cuando las cooperativas piden más materiales. No es lógico, cuando ya lo piden mañana, se ha logrado ya el objetivo?	Formular otros indicadores más entendibles para personas ajenas del proyecto, p.ej.: Al final del proyecto confirman más del 75% de los capacitados de las 45 UBPC la utilidad de lo aprendido y de los cursos para su respectivo trabajo.
El indicador no establece metas / cantidades		"Incremento de solicitudes" no cuantifica el aumento, una solicitud más ya sería cumplido el indicador.	Incremento de solicitud de materiales en x% o x solicitudes (¿Pero cual es el valor base si el proyecto establece el centro de capacitación e información?)
El indicador no establece cualidades		El "incremento de solicitudes" no dice nada sobre la calidad de los cursos o de la información	Ver arriba
El indicador es una reformulación del objetivo	(Indicador del O.G.) UBPC ganaderas experimentan cambios en sistema de organización, planificación y control una vez terminado el proyecto y continúan desarrollándose en este sentido posterior a su terminación	El indicador sería un buen objetivo específico de un proyecto, si se estaría especificando el carácter de los cambios (todos experimentamos cambio todos los días y no siempre son positivos ni causados por nosotros mismos	Si fuera un O.E. de un proyecto, el O.G. podría expresar los efectos tangibles de las mejores capacidades de las UBPC (aumento de rentabilidad, mejor manejo del rebaño, aumento productivo etc.) y los indicadores podrían cuantificar y cualificar estos efectos. Así queda solamente la reformulación
El indicador no es medible		¿Cómo mido a este indicador? ¿Han experimentado Uds. cambios en su...?	Seguir la formulación de indicadores descritos anteriormente paso a paso.

Otros problemas frecuentes con INDICADORES

- **Abundancia de indicadores:** Indicar la necesidad de información a nivel de gerencia (más detalles abajo, más resumen arriba del Marco Lógico).
- **Indicadores súper complicados:** demasiada información y difícil de encontrarla.
- **Concentración en indicadores de progreso, negligencia de indicadores de impacto:** Identificar indicadores aproximativos a nivel de resultados y objetivo específico.



EN RESUMEN -Explicación de elementos importantes de los IO.V.	
¿Por qué definir los IOV?	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecer las características del objetivo general, del objetivo específico y de los resultados; • Fijar metas del proyecto • Dirigir la intervención de manera más objetiva; • Permitir una evaluación y un seguimiento más objetivos.
¿A que criterios deben responder los IOV?	<ul style="list-style-type: none"> • Específicos en términos de cantidad y calidad, • Pertinentes (abarcando lo esencial); • Independientes y diferentes entre sí, relacionándose cada IOV con un sólo objetivo o resultado; • verificables, es decir basados en datos accesibles (¿dónde y cuándo?)
¿No existe más que un IOV por resultado u objetivo?	A menudo es necesario definir varios indicadores que, en conjunto, ofrecerán una información fiable sobre la realización del objetivo general, del objetivo específico y de los resultados.
¿Se pueden encontrar siempre IOV?	Un buen IOV se mide de forma directa. Ej: un “aumento de la producción” se mide reuniendo las cifras de la cosecha. Cuando no existe IOV directo, hay que buscar IOV “similares” que tienen relación lógica probable con el efecto. Ej: para “aumento de los ingresos de los agricultores” se puede describir la mejora del estado del hábitat (chapas, utilización de cemento, etc.) asumiendo que están usando sus ingresos en mejoras del hábitat. (A verificar en el M+E)
¿Pueden hacerse operativos todos los objetivos?	<p>A veces es difícil hacer operativos los objetivos, pero hay que esforzarse continuamente por obtener IOV cuantificables, cualificables y verificables. Cada mejora en este sentido es una etapa importante hacia una mayor facilidad y objetividad en la gestión, control y evaluación.</p> <p>!!!NADIE VA A FINANCIAR UN PROYECTO DONDE NO SE SABE CUANDO HA LOGRADO SU OBJETIVO!!!</p>

II.2.8. Formulación de fuentes de verificación

Las Fuentes de Verificación son aquellos recursos mediante los cuales podemos demostrar que se han obtenido los resultados para los parámetros seleccionados. Son las fuentes de datos e información necesarios para validar los indicadores. Las fuentes de Verificación especifican, para cada indicador, dónde se obtienen los datos necesarios para verificar el cumplimiento de los objetivos, los resultados y para monitorear los supuestos.

Explicación de elementos importantes de las FUENTES DE VERIFICACION	
¿Por qué se describen las fuentes de verificación?	Para tener la certeza de poder obtener la información correcta sobre los resultados y el objetivo hechos operativos en indicadores.
¿Dónde se consiguen las fuentes de verificación ?	Por fuentes externas a la intervención, en cuyo caso habría que prever, si fuera necesario, recursos para pagar a los “propietarios” de esas fuentes. En el ámbito de la intervención, en cuyo caso habría que organizar, si fuera necesario, las actividades de recolección de datos dentro de la misma.
¿Cuáles son los criterios para valorar las fuentes de verificación?	Las fuentes de verificación deben proporcionar datos fiables y accesibles. Si no son confiables, hay que buscar otra fuente o cambiar el indicador!
¿Cuándo deben determinarse las fuentes de verificación?	Durante la fase de instrucción, cuando se determinan los objetivos específicos y los resultados. Pueden precisarse más durante la fase de ejecución.

Seguimos con el ejemplo.....indicadores y fuentes y medios de verificación

	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos o Hipótesis
Objetivo General	Población rural de áreas afectadas por la desertificación y la sequía de las cinco provincias orientales cuentan con mayor calidad de vida en términos económicos, ambientales y de seguridad alimentaria.	Al finalizar el proyecto (mes 42): <ul style="list-style-type: none"> • manifiestan al menos el 65% de una muestra aleatoria de los beneficiarios directos (productores familiares y cooperativas de los sectores agropecuario y forestal) del proyecto una mejora de su calidad de vida que se debe en parte al proyecto • manifiestan el 50% de una muestra aleatoria de los beneficiarios indirectos (población rural vulnerable) en que ha trabajado el proyecto una mejora en el acceso y la cantidad y calidad de alimentos • muestran los indicadores económicos y ambientales del sector agropecuario de las provincias un desarrollo positivo y continuo • manifiestan expertos del MINAGRI una contribución significativa del proyecto al desarrollo del sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semi estructuradas con productores, población y expertos sectoriales • Informes y estadísticas anuales del MINAGRI • Informe de monitoreo externo final del proyecto • Informe final del proyecto 	No procede
Objetivo Específico	Productores familiares y cooperativistas de los sectores agropecuario y forestal de las áreas manejan de forma sostenible sus agroecosistemas productivos (sobre todo los recursos agua y suelo) mejoran sus rendimientos económicos y productivos y cuentan con mayores ingresos familiares.	Al finalizar el proyecto (mes 42): <ul style="list-style-type: none"> • se ha aumentado la producción total (toneladas/producto), la productividad (producción/ ha) y la rentabilidad (ingresos anuales/ costos totales) de las entidades productivas participando en el proyecto en un 20 %; se ha creado 250 nuevos puestos de trabajo • manifiestan el 65% de una muestra aleatoria de los beneficiarios del proyecto una mejora en las condiciones ambientales y productivas al nivel de finca/ cooperativa debido a las tecnologías introducidas con el apoyo del proyecto • ha incrementado la cobertura vegetal y arborización de los agroecosistemas productivos y de las zonas ambientalmente vulnerables (identificados en un diagnóstico al nivel de finca/cooperativa) en un 20% • se han aumentado los ingresos familiares de los beneficiarios directos al menos por un promedio de 20% • confirman expertos del MINAGRI y del CITMA la sostenibilidad ambiental, económica y productiva de los sistemas productivos y la mejora de las condiciones ambientales 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos económicos-financieros del MINAGRI, de las EPC y de productores individuales (informes técnicos del proyecto) • Entrevistas semi-estructuradas individuales y grupales con productores • Informe del monitoreo externo final del proyecto con participación de MINAGRI y CITMA • Informe final del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Siguen las reformas en el sector agropecuario y de la economía en general • Estabilidad del personal directivo de las entidades productivas cooperativas (EPC) • Ausencia de desastres naturales (inundaciones, huracanes etc.)
Resultados previstos	Se ha capacitado a los actores locales involucrados en la facilitación e implementación de procesos de planificación estratégica y en los diferentes aspectos ambientales, económicos y productivos.	En la evaluación final del proceso de capacitación de los actores locales (mes 6) expresan los participantes la utilidad de lo aprendido y que se sienten preparados de aplicar los temas de las capacitaciones con los beneficiarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación final de la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad y voluntad de cooperación de los actores involucrados se mantiene. • Acceso a insumos necesarios para la ejecución del proyecto se mantiene • Apoyo técnico y logístico del MINAGRI se mantiene



II.2.9. Análisis de los recursos y costos necesarios

MEDIOS: son los recursos materiales y no materiales (insumos) necesarios para efectuar las actividades planeadas y dirigir el proyecto. Debemos distinguir entre **recursos humanos, materiales y financieros**.

Así pues, necesitamos que las actividades sean suficientemente conocidas para que las podamos traducir en medios materiales y no materiales. En caso de que las actividades no estén suficientemente detalladas para calcular los medios necesarios, es aconsejable que las detallemos en subactividades, o bien limitarse a una dotación global para el conjunto de las actividades que deban realizarse. En el marco lógico entra un estimado global, mientras en el presupuesto anexo a la propuesta de proyecto (igual que el Marco Lógico) se pone todos los detalles (ver capítulo V).

III. Estructura de funcionamiento del proyecto

Cuando diseñamos un proyecto no basta con definir su LOGICA DE INTERVENCIÓN. Nos es preciso establecer cómo funcionará y es ahí donde resulta indispensable definir una **ESTRUCTURA**, que depende de la **magnitud de la intervención** y la forma de trabajo que acuerden las organizaciones que intervienen en la ejecución y el seguimiento.

El tema de la Estructura de Funcionamiento de los proyectos ha constituido algo “implícito”, pero no “explícito” para los proyectos desarrollados por la ACPA, sin embargo, la experiencia ha demostrado la importancia que asume este aspecto de la planificación, si aspiramos a lograr proyectos exitosos (sostenibles y viables).



Pensar en una estructura de funcionamiento, significa partir de la definición “consensuada” de la diversidad de involucrados(as) que de una u otra forma tendrán un rol y una función dentro del mismo, dependiendo éstas en gran medida de la magnitud de la intervención a que se aspira. La forma en que nos organicemos (junto a la cualificación del personal seleccionado) influirá sobre los resultados que alcancemos en el tiempo previsto.

Generalmente existen **tres estructuras básicas** para organizar el funcionamiento de un programa/ proyecto:

- **Pirámide:** la comunicación puede ser más unidireccional y verticalista.
- **Timones:** tienen uno o más puntos focales para el intercambio de información, pero la información también circula directamente entre los miembros.
- **Tela de araña:** no existen puntos focales, de manera que la información va y viene de todos los miembros.

Cada una de estas estructuras tiene sus “*ventajas*” y “*desventajas*”, que deberán ser objeto de análisis entre los involucrados, para definir la más adecuada al programa/proyecto de que se trate. Obviamente existen también formas mixtas, tratando de reunir las ventajas de las diferentes estructuras.

Estructura	Ventajas	Desventajas
Pirámide	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido para actuar. • Puede hablar con autoridad por muchos miembros. • Puede movilizar rápidamente a gran número de involucrados. • Ayuda a obtener acceso a las máximas autoridades gubernamentales o institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Los involucrados pueden sentir la pérdida de identidad • Grupos de base tal vez no reciben suficiente atención • Peligro de hablar por las personas en lugar de permitirles hablar por si mismas. • Tiende a estar concentrado en un asunto.
Timón	<ul style="list-style-type: none"> • Más independencia en las bases • Bueno para el intercambio de información. • Se puede utilizar para dirigir la información con más precisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser más difícil crear una identidad común. • El proceso de cambio es lento. • Se pueden perder oportunidades de cambios repentinos en la práctica.
Tela de araña	<ul style="list-style-type: none"> • Buena para el intercambio de información. • Muy democrática; los involucrados tienen autodeterminación. • Relaciones sólidas entre involucrados, quienes pueden influenciarse en una serie de asuntos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lento para actuar. • Tal vez sea necesario reestructurarla en un timón o una pirámide para tomar decisiones. • Los miembros tienden a ser más homogéneos que en el caso de la pirámide.

En un **proceso de análisis para definir la estructura** más adecuada para el funcionamiento del proyecto es imprescindible preguntarnos: ¿Quiénes estarán responsabilizados con la dirección, administración o coordinación del proyecto? ¿Cómo interactuarán con los involucrados e involucradas en el proceso de ejecución?, ¿cómo se realizará el seguimiento de las acciones y se evaluarán los resultados?.

Generalmente para la ejecución de los proyectos se crean equipos, donde no debe faltar la incorporación de personas responsabilizadas con la dirección/coordinación (1 director o co-directores seleccionados por las contrapartes que intervienen); una persona al frente de la contabilidad y otra al frente de la logística administrativa. Otros u otras se incorporaran en función de actividades y coordinaciones territoriales específicas (asesores; técnicos; coordinadores territoriales; etc)



Es importante tener claridad sobre los **roles** representados dentro del equipo y el nivel de relaciones que se requieren para el desempeño de las funciones que le correspondan, tanto hacia el interior del mismo como con las/los actores externos. Ello también incidirá en la inclusión o no de otras personas a esta escala, ya fueran pagadas o no por el proyecto.

En el momento de la definición del posible equipo y sus roles y funciones fundamentales podrían ayudarnos preguntas como: **¿qué personal básico necesitamos?**; para cada uno **¿cuál es su función fundamental?** **¿qué grupos de acciones están bajo su responsabilidad?** **¿qué necesita para su desempeño?** **¿de quiénes y que ayuda se necesitaría para garantizar las acciones?**

Del análisis anterior acordamos la estructura, composición y funciones fundamentales del equipo, para lo que nos pudiera ayudar la siguiente matriz: (un ejemplo de proyecto facilitado por la ACPA).

Funciones fundamentales	¿quiénes participan?	¿qué garantizan?	¿qué necesitan para ello?
Garantizar los suministros en el momento adecuado.	Balancista Distribuidor	Responsable de la tarea.	Planificar y controlar las acciones.
		Búsqueda, análisis y toma de decisiones sobre las ofertas.	Independencia y una buena planificación del apoyo de:
		Compra de los productos	
	Chofer mensajero	Compra de los productos	Subordinar su actividad al balancista distribuidor a través de su plan individual Apoyo del director de proyecto en este sentido mediante un mecanismo que se lo permita
		Transportación a almacén	
	Contadora	Análisis y toma de decisiones sobre las ofertas	Subordinar su actividad al balancista distribuidor a través de su plan individual Apoyo del director de proyecto en este sentido mediante un mecanismo que se lo permita
	Jefe de abastecimiento de la UBPC	Compra de los productos:	

IV. Planificación operativa de un proyecto

Se trata del primer nivel de planificación operativa del proyecto, que realizamos en el momento de la formulación del proyecto y debe corresponderse con las actividades referidas en el MARCO LÓGICO e incorporar aquellas que tienen que ver con el APOYO y la GESTION, en caso que las mismas no estén recogidas la lógica de intervención definida. Una forma generalizada de organizarlo es en la Matriz que a continuación referimos en forma de ejemplo.

El plan Operativo Global (POG) recoge, reordena y especifica la matriz de planificación del proyecto con las actividades principales del proyecto (no cada detalle) en forma cronológica (en contraste con la lógica de la MPP)

Obviamente se usan diferentes formatos en organizaciones diferentes, sin embargo, todos contienen por lo menos:

1. Que hay que hacer
2. Cuando hay que hacerlo
3. Quien es responsable y quien participa en la ejecución de cada actividad

Algunos ponen adicionalmente

4. Cuanto cuesta la actividad, que otros recursos requiere (humanos, materiales etc.)
5. Cual es el resultado intermedio esperado o la meta propuesta de la actividad

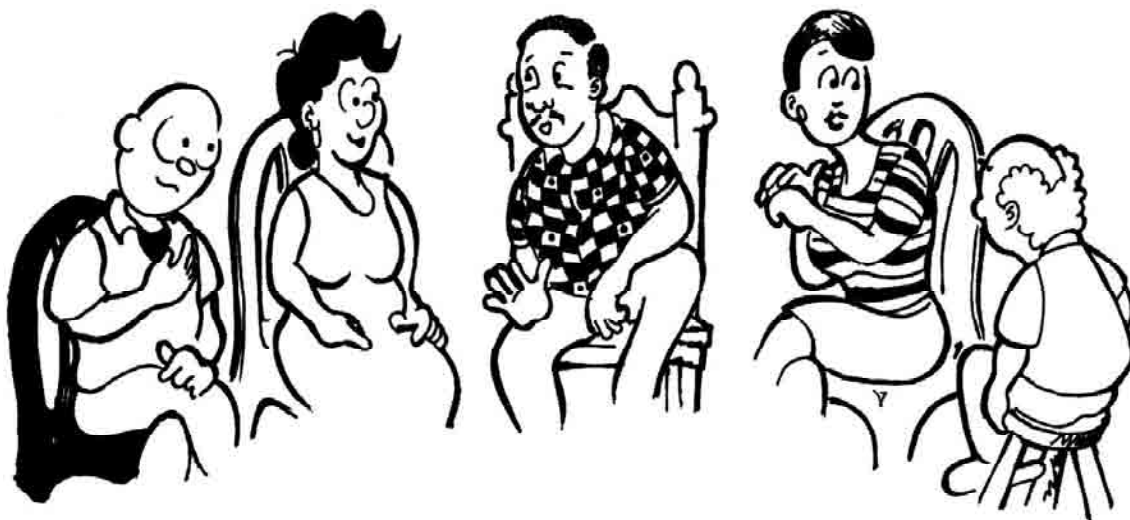


Un ejemplo de un POG de la ACPA

Plan Operativo Global (POG) del proyecto: "Desarrollo sostenible de sistemas agropecuarios y forestales en zonas afectadas por la desertificación y la sequía en las 5 provincias orientales de Cuba"										Fecha de Elaboración: 1.10.2004	
ACTIVIDADES (de los resultados del proyecto de la MPP)	Año 1				Año 2				Costo	Responsable	Participan
	1	2	3	4	1	2	3	4			
1.1. Seleccionar personal de proyecto, crear comité gestor y comisiones técnicas provinciales	x									ACPA Nacional, Dirección	
1.2. Elaborar contenido de capacitaciones en forma de manuales y electrónica		x									Técnicos
1.3.		x									Técnicos
2.1. Seleccionar cooperativas y fincas particulares (agropecuarios y forestales)		x	x		x						

Una vez aprobado el proyecto, se actualiza el POG y se elabora el Plan Operativo Anual de su primer año de ejecución, partiendo obviamente del Plan Operativo Global. Se agregan las actividades previas al inicio del proyecto y las de Coordinación y Apoyo a la Ejecución y el Seguimiento del Proyecto (en el caso de no estar incluidas en algún resultado del proyecto), aspecto que a veces se tiende a olvidar. Sin embargo, como consume recursos (sobre todo el tiempo de los recursos humanos disponibles al proyecto), se debería incluirlas para realizar una planificación más realista.

IMPORTANTE: Al calcular los trabajos a realizarse, no debemos partir de los 365 días del año, sino del tiempo realmente disponible de una persona, es decir alrededor de 200 a 220 días al sustraer los fines de semanas, las vacaciones, posibles ausencias por enfermedades y capacitaciones fuera del proyecto etc..



Un ejemplo de un POA en un proyecto de la ACPA:

Plan Operativo Anual (POA) del proyecto: "Desarrollo sostenible de sistemas agropecuarios y forestales en zonas afectadas por la desertificación y la sequía en las 5 provincias orientales de Cuba"													Fecha de Elaboración: 15.12.2005	
ACTIVIDADES Y TAREAS	Año 2006 (meses)												Responsable	Participan
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
ACTIVIDADES PREVIAS DEL PROYECTO:														
0.1 Elaborar y firmar Términos de Referencia	x													
0.2 Equipar oficinas de proyecto		x												
0.3 Gestionar cuenta bancaria			x											
0.4 Etc.			x											
ACTIVIDADES Y TAREAS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO SEGÚN MPP:														
1.1.1 Seleccionar personal de proyecto	x												ACPA Nacional Dirección	Equipo
1.1.2 Identificar miembros del Comité Gestor (CG) y Comisiones Técnicas Provinciales (CTP)		x											Dirección	Equipo
1.1.3 Invitar actores a sesiones constitutivas			x										Dirección	Equipo, CG, CTPs
1.1.4 Etc.														
2.1.1														
ACTIVIDADES DE COORDINACIÓN Y APOYO A LA EJECUCIÓN Y EL SEGUIMIENTO DEL PROYECTO:														
Taller de Planificación Operativa Anual (POA)												x	Dirección	Equipo, CTPs, CG
Reunión de planificación operativa mensual	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Consejo semanal	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Reunión de conciliación de planes con el Ejecutivo de la ACPA en la Filial	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Establecer coordinación y cooperación según necesidad con Sociedades Provinciales, Junta Directiva y otros actores relevantes del sector y del territorio	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Reunión de los Comité Técnicos Provinciales			x			x			x			x		
Reunión con el Comité Gestor.						x						x		
SISTEMA DE SEGUIMIENTO AL DESARROLLO DEL PROYECTO:														
Monitoreo Provincial (semestral)					x							x	ACPA Prov.	Equipo
Monitoreo Nacional (anual)									x				ACPA Nacional	Proyecto, CG, CTPs
SISTEMA DE RENDICIÓN DE CUENTAS DEL PROYECTO:														
Elaborar informe financiero trimestral a la ACPA Nacional y el MINVEC provincial			x			x			x			x		
Elaborar informe Semestral a la contraparte externa y a otros actores involucrados e interesados														
Conciliar POA con planificaciones de ACPA al nivel provincial, regional y nacional														
CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DE PROYECTO														
Realizar 4 talleres regionales en temas...		x			x			x				x	Dirección	Equipo, CG
Dar replicas en las provincias			x			x			x			x	Equipo	CTPs